

Mit Kompetenzen und Visionen: strategisches Personalmanagement in der Erwachsenenbildung

Kortendieck, Georg

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
W. Bertelsmann Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kortendieck, G. (2008). Mit Kompetenzen und Visionen: strategisches Personalmanagement in der Erwachsenenbildung. *Erwachsenenbildung : Vierteljahresschrift für Theorie und Praxis*, 54(3), 122-126. <https://doi.org/10.3278/EBZ0803W122>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>



Mit Kompetenzen und Visionen

Strategisches Personalmanagement in der Erwachsenenbildung

von: Kortendieck, Georg

DOI: 10.3278/EBZ0803W122

Erscheinungsjahr: 2008

Seiten 122 - 126

Schlagnorte: Bildungseinrichtungen, Führungskräfte

Der wirtschaftliche Druck macht die Leitung von Bildungseinrichtungen immer komplexer. Dieser Beitrag beschreibt die Gratwanderung zwischen Qualitäts- und Kostenstrategie, eigener unternehmerischer Vision und Führung der Mitarbeitenden.

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Zitiervorschlag

Kortendieck, G.: Mit Kompetenzen und Visionen. Strategisches Personalmanagement in der Erwachsenenbildung. In: Erwachsenenbildung 03/2008. Führen und Leiten, S. 122-126, Bielefeld 2008. DOI: 10.3278/EBZ0803W122

Georg Kortendieck

Mit Kompetenzen und Visionen

Strategisches Personalmanagement in der Erwachsenenbildung

Der wirtschaftliche Druck macht die Leitung von Bildungseinrichtungen immer komplexer. Dieser Beitrag beschreibt die Gratwanderung zwischen Qualitäts- und Kostenstrategie, eigener unternehmerischer Vision und Führung der Mitarbeitenden.

Viele Einrichtungen und Organisationen im Weiterbildungsbereich befinden sich in einem Umwälzungsprozess. Sowohl die Rahmenbedingungen als auch die internen Erfolgspotenziale ändern sich. Äußerlich führen die veränderten Umweltbedingungen zu einem deutlich erhöhten Anpassungsbedarf: Die Marktöffnung auf fast allen Arbeitsfeldern der Erwachsenenbildung ist verbunden mit Kosten- wie Qualitätskonkurrenz und einem Rückzug der institutionellen Förderung (der Kirchen wie der Kommunen). Gleichzeitig erleben viele Einrichtungen eine Veränderung ihrer internen Erfolgspotenziale, vor allem im Personalbereich: Die Verrentung von langgedienten Mitarbeitern verschafft Spielräume bei den Personalkosten und Optionen für die Personalentwicklung, die Einführung des TVöDs wird sich ebenfalls langfristig positiv auf die Kostensituation der Einrichtungen auswirken, auch wenn sie kurzfristig zu vielen Verunsicherungen und Frust führen wird.

Dieser Beitrag greift den Gedanken der äußeren wie inneren Veränderungen und der Anpassungsfähigkeiten der Weiterbildungseinrichtungen auf. Es zeigt sich, dass die Weiterbildungseinrichtungen in Zukunft eine gemischte Unternehmens- und Personalstrategie wählen müssen, einerseits stabilisierend, andererseits immer wieder aufs Neue flexibilisierend. Wenn es um Zukunftsfragen einer Einrichtung und ihrer MitarbeiterInnen geht wird gern der Begriff strategisch bemüht: Was heißt das eigentlich und welche Konsequenzen hat strategisches Management für die Erwachsenenbildung?

Definition Strategisches Management: Strategisches Management hat die Aufgabe, den Anpassungsbedarf richtig einzuschätzen und wenn möglich für die Einrichtung zu reduzieren und gleichzeitig die Anpassungsfähigkeiten zu erhöhen, um langfristig die Existenz der Einrichtung unter Beibehaltung ihrer Einrichtungsfilosofie zu sichern.¹

Im Gegensatz zu operativen Handlungen lösen strategische Entscheidungen langfristige und ganzheitliche Probleme und orientieren sich nicht am Tagesgeschäft. Zielsetzung des strategischen Managements ist die Schaffung und Verteidigung dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht dann, wenn ein Problem des Kunden besser als von

der Konkurrenz gelöst werden kann. Dies geschieht meist mit Hilfe besonderer Kernkompetenzen, die eine Einrichtung hat. Damit sie erfolgreich ist, sollte allerdings die Konkurrenz nicht in der Lage sein, die Kernkompetenzen und damit die besonderen Problemlösungen sofort zu imitieren.

Ein Beispiel: Die Heimvolkshochschule Musterstadt liegt in landschaftlich sehr reizvollem Ambiente und bietet ihren Kursteilnehmern einzigartige Seminare zum Thema Märchen an. Durch die vielfältigen Möglichkeiten ihrer pädagogischen MitarbeiterInnen kann das Thema von theologischen, tiefenpsychologischen und künstlerischen Seiten aus beleuchtet angegangen werden. Das Netzwerk internationaler Märchenerzähler verhilft zudem, dass immer wieder außerordentliche Referent/-innen aus ganz Europa zu Tagungen und Seminaren eingeladen werden können.

Kernkompetenzen

Kernkompetenzen entstehen nicht ad hoc, sondern setzen Erfahrung, Ausprobieren, auch Miss- und damit Lernerfolge voraus. Kernkompetenzen gelten als der Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Kernkompetenzen begründen die Einzigartigkeit einer Einrichtung. Kernkompetenzen resultieren selbst aus Faktoren wie den wichtigsten Geschäftsprozessen (z.B. Beratung, landschaftlich reizvolle Lage, Bildung aus unterschiedlichen Perspektiven), aus den Mitarbeitern (beratende und durchführende Pädagogen) und deren Wissen und Können (langjährige Erfahrung), aus den organisationalen



Diplom-Volkswirt Dr. Georg Kortendieck ist Professor für Sozialmanagement und Betriebswirtschaft im sozialen Bereich an der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Fähigkeiten (integrierter Beratungsprozess), aus den Beziehungen, die die Einrichtung pflegt (Vernetzungen, Beziehungen zu den Teilnehmern und Kostenträgern). Schließlich steuern auch die Einrichtungskultur (z.B. der Umgang mit Teilnehmern und untereinander) wie das Image ihren Beitrag bei. Kernkompetenzen entstehen nicht durch Ad-hoc-Entscheidungen, sondern reifen langsam. Durch das unternehmensspezifische Wissen und Können sind diese Kompetenzen nur schwer für andere Einrichtungen zu imitieren.²

Bildungseinrichtungen bieten überwiegend personale Dienstleistungen an. Ein Blick in die Haushaltsabschlüsse und Jahresergebnisse zeigt, dass Bildungseinrichtungen überwiegend Personalkosten haben: Kosten für

die Gehaltszahlungen an das hauptamtliche Personal, Honorare an die Nebenamtlichen und eventuelle Aufwandsentschädigungen für Ehrenamtliche. Strategische Entscheidungen lösen damit fast immer gravierende Personalentscheidungen aus. Im Gegenteil: Personalentscheidungen, vor allem bei Hauptamtlichen, verändern, unterstützen oder stören die Einstellungsstrategien. Aus diesen Gründen ist es zweckmäßig, zunächst den Zusammenhang zwischen Einstellungsstrategien und Personalstrategien zu unterscheiden³ (siehe Abb. 1).

Die erste Strategie ist typisch für Institutionen, die ihre Aufgaben eher in einer hoheitlichen Versorgung mit Bildungsdienstleistungen sehen und denen die Kundenzufriedenheit und die erfolgreiche Durchführung von

Kursen allenfalls von zweitrangiger Bedeutung sind. Dieses klassische Monopolgehalt ist darum meist verbunden mit schlechter/durchschnittlicher Qualität und hohen Preisen und wurde typischerweise Behörden nachgesagt. Da dieser Ansatz für Bildungseinrichtungen kaum noch von Relevanz sein dürfte, konzentrieren wir uns auf die anderen drei Ansätze.

Einrichtungsstrategie

Der marktbasierte Ansatz unterstellt, dass das Personal immer unter dem Gesichtspunkt der Einstellungsstrategien und deren Ergebnisse gesehen werden muss. Verfolgt eine Bildungseinrichtung das Ziel, im Wettbewerb mit anderen Anbietern Aufträge der Arbeitsverwaltung und der Argen zu

Personalstrategie und Einstellungsstrategie sind unabhängig voneinander (Autonomieperspektive)

Die Personalstrategie resultiert aus der Einstellungsstrategie (market based view)

Die Personalstrategie dominiert die Einstellungsstrategien (resource based view)

Personal- und Einstellungsstrategie werden integrativ festgelegt (sog. HARVARD-Ansatz)

Unabhängig von den betrieblichen Strategien und Zielen optimiert das Personalmanagement Beschaffung, Einsatz und Entwicklung. Typisch für Monopolsituationen, die keine Beschränkungen durch Finanzmittel befürchten müssen.

Bsp.: Das hauptamtliche Personal wird vollständig vom Träger, Finanzgeber und anderen finanziert. (Mitarbeiter sind bei Kommune, Kirche angestellt bzw. es liegt eine Zusage zur vollständigen Finanzierung vor)

Die Personalstrategien ordnen sich den absatzmarktorientierten Zielen unter. Orientiert sich die Einrichtung am Qualitätswettbewerb, dominiert die Personalentwicklung, orientiert sie sich an den Kosten und am Preis der Bildungsleistungen, dominiert das Personalkostenmanagement.

Bsp.: Bildungseinrichtungen, die für die Arbeitsagentur/ARGE arbeiten, müssen sich bei vorgegebener Qualität des eingesetzten Personals an dem Marktpreis ausrichten, ansonsten werden sie keine Aufträge erhalten. Bildungseinrichtungen, die dagegen eher auf die betriebliche Fortbildung abzielen, müssen dagegen hochqualifizierte Bildungsleistungen erbringen.

Die Fähigkeiten und die Motivation des Personals stellen den entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Die hauptamtlichen Pädagogen entwickeln gemäß ihrer Kompetenzen immer wieder neue Programme und Seminare, die gegenüber den Wettbewerbern der Einrichtung Wettbewerbsvorteile einbringen.

Bsp.: Die hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen einer HVHS haben best. Kernkompetenzen, die sie im Seminar einsetzen können: Die Mitarbeiterin eines Bildungswerkes verfügt über ein Netzwerk, dass es ihr immer wieder erlaubt, besonders herausragende Dozenten zu gewinnen.

Durch Berücksichtigung der Mission und aller wichtigen Stakeholder werden Einstellungsstrategie und Personalstrategie simultan gedacht. Die Entwicklung des Mitarbeiter/-innenpotenzials durch Fortbildungen oder Neueinstellungen bewirkt Wettbewerbsvorteile; Marktänderungen müssen vom Personalmanagement mit aufgenommen und entsprechende Lösungen angeboten werden.

Bsp.: Bei der Neubesetzung einer Stelle wird vor allem darauf geachtet, dass der neue Pädagoge besondere (Kern)Kompetenzen in inhaltlichen/organisatorischen Bereichen mitbringt.

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Einstellungsstrategien und Personalstrategien

	Personalgewinnung	Personalbeurteilung	Personalentlohnung	Personalentwicklung
Qualitätsführerstrategie	Arbeit als Beruf Langfristige Arbeitsbeziehung	Große Handlungsspielräume der Mitarbeiter Kriterien: hochwertige, innovative Leistungen	Geringe Variation der Gehälter Hohe Sicherheit Leistungs-/Verteilungsgerechtigkeit	Große Bedeutung von Qualifikationen On-the-Job/off-the-job Mitarbeiter: Qualitätsfaktor
Kostenführerstrategie	Arbeit als Job Kurzfristige, befristete Arbeitsverhältnisse	Arbeitsplätze mit geringen Handlungsspielräumen Kriterien: Einhaltung der Vorgaben, Gehorsam, Kostenbewusstsein	Orientierung an kurzfristigen Ergebnissen Marktgerechtigkeit Mitarbeiter: Kostenfaktor	Geringe Bedeutung von Qualifikationen Auf Spezialisierung und Effizienz ausgerichtet

Abbildung 2: Personalmanagement in unterschiedlichen Marktsituationen⁵

erhalten, orientiert sie sich an deren jeweiligen Anforderungen. Die Mitarbeiter/-innen müssen dann den Anforderungen dieser Kunden entsprechen: gut und günstig. Nach dem Strategiekonzept von M. Porter⁴ verfügen Unternehmen über zwei grundsätzlich unterschiedliche Absatzmarktstrategien. Entweder sie unterscheiden sich in der Art (durch Innovationen) und Qualität ihres Angebotes vom Wettbewerber oder aber durch günstigere Preise und Absatzbedingungen. Dies gelingt auf Dauer allerdings nur, wenn man günstigere oder noch besser die günstigsten Kostenstrukturen aufweisen kann. Vereinfachend wird die erste Strategie als Qualitäts(führer)strategie, die zweite als Kosten(führer)strategie bezeichnet.

Wettbewerbsvorteile entscheiden in den Geschäftsfeldern, wem die Kunden ihre Gunst schenken. Für die Vorteilsstrategie ist die Beantwortung folgender Fragen entscheidend:

Wird der Vorteil überhaupt vom Entscheider wahrgenommen?
Ist der Wettbewerbsvorteil für den Entscheider überhaupt bedeutsam?
Ist der Wettbewerbsvorteil von Dauer oder kann er leicht vom Wettbewerber imitiert werden?

Differenzierungsvorteile:

Qualitätsvorteile gelten bei Einrichtungen in der Erwachsenenbildung schon immer als der Wettbewerbsvor-

teil vor allem gegenüber der privaten Konkurrenz. Eng damit verbunden ist das Innovationspotenzial, das sich zum Beispiel in hoher Kreativität bei der Problemlösungsfindung äußert. Konfessionelle und gewerkschaftliche/ arbeitgeberorientierte Bildungseinrichtungen und vor allem die Volkshochschulen haben aufgrund ihres guten Rufs das Image eines hochqualifizierten, ehrlichen und teilnehmerfreundlichen Anbieters und damit einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung gegenüber privater Konkurrenz.

Kostenvorteile:

Weist die Durchführung von Bildungsmaßnahmen organisatorische Lösungen auf, die die Leistungserstellung günstiger werden lässt als die der Konkurrenz? Dies ist meist durch Standardisierungen, Rationalisierungen und günstige Ressourcen (sprich billiges Personal) zu erreichen. Der Einsatz Ehrenamtlicher ist sicherlich ein Vorteil gemeinnütziger Einrichtungen, die meist deutlich geringere Bezahlung der Hauptamtlichen dagegen der Kostenvorteil gewerblicher Einrichtungen.

Beide Strategien implizieren völlig unterschiedliche Personalstrategien und Führungsstile. Innovations- und Qualitätsstrategie setzen auf kooperative Führung, Handlungsspielräume und hohe methodische und soziale

Kompetenz der Mitarbeiter. Eine reine Kostenorientierung dagegen bedeutet, in klar strukturierten Arbeitsaufgaben eine straffe, autoritäre oder bürokratische Mitarbeiterführung und an Kosten ausgerichtete Strategie zu verfolgen.

Die MitarbeiterInnen als Erfolgsfaktor

Die Mitarbeiter/-innen sind nach diesem Ansatz Wertschöpfungspotenzial. Diese Sichtweise betont die Funktion der Mitarbeitenden als Kernkompetenzen. Im personalintensiven Bildungsbereich wird bevorzugt diese Sichtweise eingenommen, denn sie unterstellt, dass Mitarbeiter eine wertvolle und einzigartige Ressource darstellen, die Wettbewerbsvorteile und hohen Nutzen für die TeilnehmerInnen darstellen. Kürzungen im Personalbereich durch Personalabbau, Verschiebungen zu günstigeren Lohngruppen oder direkte Lohnkürzungen demotivieren und sind kontraproduktiv und schwächen letztlich nur die Rolle auf dem Absatzmarkt weiter.

Welche Kernkompetenzen sind in der Erwachsenenbildung besonders zu beachten? Je nach Bildungseinrichtung liegen die Tätigkeitsschwerpunkte und Kernkompetenzen unterschiedlich: Vielfach sind pädagogische Mitarbeiter nur mit der Organisation von

Bildungsveranstaltungen beschäftigt. Ihre Kernkompetenz liegt dann in der teilnehmergerechten, kostengünstigen Organisation und nicht in der Kursdurchführung selbst. Ihr Erfahrungsvorteil und ihre Vernetzung mit unterschiedlichen Dozenten und Institutionen sind vor allem für Anbieter schwierig nachzuahmen, die nicht selbst aus dem Bereich der Erwachsenenbildung kommen. Hinzu kommen die Kompetenzen der Dozenten selbst, die sich nicht nur in ihrer Fachlichkeit, sondern vor allem auch in der methodischen und sozialen Kompetenz äußern und teilweise zu langjährigen Kursbeziehungen zwischen DozentIn und Kursteilnehmern führen. Ihrer Pflege und Verbesserung sollte daher besonderes Augenmerk geschenkt werden.

Market oder resource based?

Der wesentliche Unterschied zwischen einer Market-based und einer resource based Orientierung liegt in der Betonung der unterschiedlichen Märkte: beim Market-based-Ansatz liegt die Betonung auf der Kundensicht und damit dem Absatzmarkt⁶. Im anderen Fall verschiebt sich diese externe Sichtweise zu einer internen hin, zum Arbeitsmarkt.

Ist der Absatzmarkt dominant (market based), wegen Änderungen der Kundenwünsche, gesetzlichen Veränderungen oder der Marktbedingungen, stehen die Nachfrageeinflüsse und Konkurrenzbedingungen im Vordergrund. Wer eine Zeitlang Aufträge der Bundesanstalt für Arbeit erhalten hat, wird das Preisverhalten dieses Monopolisten kennen und den damit verbundenen Preisdruck. Konkurrenzfähig war und ist wohl nur die Einrichtung, die die Personalkosten über mehrere Perioden nicht nur konstant hielt, sondern senkte. Bei gleichbleibender Produktivität geht das nur über Lohnkürzungen oder den Ersatz »teurer« Kräfte durch »billige«. Die Abkehr großer Wohlfahrtsverbände und einer Reihe von freien Anbietern von der BAT-Orientierung mit seinen sozial

ausgerichteten Tarifsätzen dürfte wohl dem Kostendruck auf den Absatzmärkten geschuldet sein.

Ist der Arbeitsmarkt entscheidend, weil Arbeitskräftemangel herrscht, ergeben sich Wettbewerbsvorteile auf dem Absatzmarkt, wenn durch besseres Image, bessere Unternehmenskultur und bessere Leistungen kompetentere Mitarbeiter an die Einrichtung gebunden und dort gehalten werden können. Wem es gelingt, attraktive Arbeitszeiten mit Arbeitsbedingungen und Arbeitslohn zu kombinieren, verschafft man sich gegenüber Mitbewerbern erhebliche Wettbewerbsvorteile. Der Mitarbeiter als Kostenfaktor tritt in den Hintergrund. Es dominiert bei Arbeitskräftemangel die Sichtweise des Stakeholders Mitarbeiter und damit die Attraktivität des Arbeitsplatzes. Investitionen in Human Capital und damit Personalentwicklungsmaßnahmen, die darauf abzielen, das Wertschöpfungspotenzial der Mitarbeiter zu erhöhen und in Wettbewerbsvorteile umzuwandeln, lohnen sich demnach vor allem, wenn die Kernkompetenzen sehr knapp und damit nur zu sehr überhöhten Preisen sind und wenn sie gleichzeitig für die Einrichtung wertvoll sind. Sind die Arbeitskräfte weder selten noch »wertvoll« im Sinne einer Alleinstellung auf dem Absatzmarkt, liegt ein typischer Bereich befristeter Arbeitsverhältnisse vor, die für vergleichbare Aufträge kurzfristig angeworben und für die Laufzeit des Projektes beschäftigt werden (können). Problematisch sind allerdings die relativ schlechten Arbeitsbedingungen für die Einrichtungen unter Umständen schon: Die Gefahr einer Mitarbeiterkündigung zum vorzeitigen Ausstieg ist nicht unwahrscheinlich und kann erhebliche Mehrkosten und Qualitätsverluste nach sich ziehen.

Einrichtungsstrategie

Der ausschließlich am Absatzmarkt orientierte Ansatz ist nicht unwidersprochen geblieben. Personalstrategien lassen sich, da sie sich nicht nur an Menschen orientieren, sondern auch von Menschen gedacht, konzi-

piert und ausgeführt werden müssen, nur sehr langsam und vor allem nicht flexibel umsetzen⁷. Außerdem werden nicht die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen von gemeinnützigen oder öffentlichen Bildungseinrichtungen bedacht, die einen allgemeinen Bildungsauftrag verfolgen. Als Weiterentwicklung des marktbasierten Ansatzes unterstellt der HARVARD-Ansatz eine wechselseitige Beeinflussung von Unternehmens- und Personalstrategie. Welche Strategie dominant ist, hängt von den Erwartungen der jeweiligen Stakeholder und von den situativen Anforderungen ab. Unter Einbeziehung der Kunden/Klientensicht und der Unterteilung der wichtigsten personalpolitischen Funktionen hat eine umfassende personalpolitische Strategie folgendes Aussehen.

Im Mittelpunkt steht die Mission oder Vision der jeweiligen Einrichtung, der sich alle strategischen Ansätze unterzuordnen haben. Die Einrichtungsvision, bspw. *umfassende Bildung für alle Menschen in unserer Region*, wird mitgeprägt durch verschiedene Anspruchsgruppen. In der katholischen Erwachsenenbildung ist es naheliegend, der katholischen Kirche als wichtigen »Kunden« selbst erheblichen Einfluss zu unterstellen. Volkshochschulen dürften dagegen wesentlich von ihrem Träger, der Kommune oder dem Landkreis als Trägerin in ihren Zielen festgelegt werden. Das kann so weit gehen, dass einer städtischen Volkshochschule etwa das EDV-Bildungsangebot untersagt wird, um nicht heimischen Anbietern Konkurrenz zu machen. Aber auch andere Einflussgruppen bestimmen die Leitbilder mit: Vorweg sind es bei Vereinen die Mitglieder, aber auch die Mitarbeiter. Schließlich wird immer wieder hervorgehoben, wie wichtig es sei, dass ein Leitbild als verschriftlichte Form der Vision von den Mitarbeitern mit entworfen und formuliert werden soll. Schließlich wird aber auch Einfluss von Dritten genommen.

Die Einrichtungsvision enthält sowohl Grundsätze zur Unternehmenspolitik – *wir wollen uns besonders um bildungsferne Zielgruppen kümmern* –

als auch personalpolitische Grundsätze – *wir wollen kooperativ miteinander umgehen*. So wirkt gerade bei konfessionellen Trägern das kirchliche Arbeitsrecht sowohl auf die Einrichtungen- als auch ihre Personalpolitik. Dies wirkt sich bereits auf die Einstellung von Personal aus – hat er/sie das richtige Gebetbuch (Parteibuch). In kirchlichen Bildungseinrichtungen dürfte wahrscheinlich bei der Auswahl zumindest von Führungskräften auch deren Ausbildung entscheidend sein, nämlich Theologie und weniger Betriebswirtschaft oder Pädagogik. Es geht über zu der Personalbeurteilung – was wird als Leistung in Bildungskreisen bzw. in kirchlichen oder kommunalen Kreisen angesehen. Die Personalentlohnung richtet sich meist nach kirchlichem oder kommunalem Arbeitsrecht. Verlangt die Unternehmenspolitik eine Orientierung an den Kosten und fordert einen Ausstieg aus dem kirchlichen Arbeitsrecht, wird nicht nur von der Bistums-MAV, sondern auch von kirchlichen Entscheidungsträgern Druck ausgeübt. Auch bei der Personalentwicklung, angefangen bei der Weiterbildung bis hin zu Beförderungen, dürften die unterschiedlichen Gruppen zeigen, welchen Einfluss sie haben. Was kann daraus praktisch abgeleitet werden? Integriertes Personalmanagement⁸ versteht sich stets als Management, das sowohl die Einrichtungsziele als auch die Bedürfnisse der Einflussgruppe mitberücksichtigt. Jede Stellenneubesetzung sollte nach einem dreistufigen Verfahren überprüft werden, bevor eine Stelle extern ausgeschrieben wird. Beispiel: Ein pädagogischer Mitarbeiter wird pensioniert: Zunächst wird die Stelle danach überprüft, inwieweit sie für die Einrichtung wichtige und für die anderen Mitarbeiter interessante Arbeitsbestandteile enthält (bspw. die Betreuung und Beratung von best. Zielgruppen). Diese könnten die Stelle eines (vielleicht sogar mehrerer) Mitarbeiter(s) sinnvoll bereichern. Durch freiwillige Übernahme solcher Teile steigt die Motivation und sinken die Arbeitskosten.

In einem zweiten Schritt werden alle für die Einrichtung wichtigen Teile identifiziert, die den anderen Mitarbeitern wegen monotoner Bestandteile unattraktiv erscheinen (bspw. Programm schreiben, Abrechnungen). Sie werden weitgehend automatisiert, indem die Leistung und Verfahrensweisen standardisiert und eventuell maschinell erzeugt werden. Ein Teil der Leistung – insbesondere wenn es sich um eine freigewordene Stelle handelt – war vielleicht einmal wichtig, wird es aber in Zukunft nicht mehr sein (bspw. wurde ein Arbeitsgebiet betreut, das heute kaum noch Relevanz hat). Sofern diese Leistungsbestandteile verzichtbar sind, werden sie als Aufgabe gestrichen und so überflüssige Bürokratie abgebaut und ein Kostenvorteil erzielt. Die verbliebenen Anteile werden dann als Grundlage für eine externe Stellenausschreibung verwandt.

Fazit

Angesichts der Heterogenität der Einrichtungen und ihrer jeweiligen Absatzmärkte dürften alle Marktausträgungen tendenziell vorkommen: limitierende Absatzmärkte wie Arbeitsmärkte. Fehlentscheidungen infolge falscher Situationseinschätzung können jedoch bedrohliche, finanzielle Folgen hervorrufen. Wenn nach wie vor an einer eher qualitätsorientierten Sicht festgehalten wird mit entsprechenden Maßnahmen der Personalentwicklung, gleichzeitig aber der Absatzmarkt dominiert und nur noch kosten- und damit preisgünstige Einrichtungen Aufträge erhalten, folgen Umsatzeinbrüche, Verluste von Marktanteilen und Unterbeschäftigung des Personals. Andererseits führt eine rein kostenorientierte Ausrichtung zu einem erheblichen Motivations- und vor allem auch Glaubwürdigkeitsverlust. Gemeinnützige Einrichtungen haben einen Vertrauensvorsprung, der im Bildungsbereich besonders wichtig ist. Eine strikte Kostenorientierung verschafft kurzfristig sicherlich Entlastung, langfristig verliert man aber sein wichtigstes Kapital, das Vertrauen bei

Teilnehmern und bei ehrenamtlichen Mitarbeitern. Strategisches Personalmanagement sollte daher in Bildungseinrichtungen zwar immer auch die Unternehmensziele mitberücksichtigen, aber auch sich an den Wünschen ihrer Partner wie Kirche, Kommune und Kunden orientieren.

ANMERKUNGEN

- 1 Lombriser, Abplanalp 2005, S. 17.
- 2 Kortendieck 2008, S. 192 ff.
- 3 Kortendieck 2006, S. 69.
- 4 Porter 1999.
- 5 Kortendieck 2006, S. 70, für die Erwachsenenbildung insb. Kortendieck 2008, S. 240 f.
- 6 Kortendieck 2006, S. 159 f.
- 7 Eckardstein, Ridder 2003.
- 8 Hilb 2004.

LITERATUR

- Eckardstein, D. v.; Ridder, H.G. (2003): Anrechnungspotenziale für Nonprofit Organisationen aus der wissenschaftlichen Diskussion über strategisches Personalmanagement. In: Dies.: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe in Nonprofit und Public Management. München und Mering.
- Hilb, M. (2004): Integriertes Personalmanagement. 12. Auflage, München.
- Kortendieck, G. (2006): Personalwirtschaft, S. 68–163. In: Kolhoff, L.; Kortendieck, G. (Hg.): Personalmanagement und Personalwirtschaft, Baden-Baden.
- Kortendieck, G. (2008): Strategisches Management in der Erwachsenenbildung, S. 167–245. In: Kortendieck, G.; Summen, F.: Betriebswirtschaftliche Kompetenz in der Erwachsenenbildung. EB-Buch 27, Bielefeld.
- Lombriser, R.; Abplanalp, P. (2005): Strategisches Management. 4. Auflage, Zürich.
- Meisel, K.: Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Hoheneggen.
- Porter, M. (2002): Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Frankfurt.